

**SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI**  
**FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA "DR. MIJO MIRKOVIĆ"**  
**PREDDIPLOMSKI STUDIJ**

**SILVIJA DOBRICH BELANČIĆ**

**MJERENJE USPJEŠNOSTI**

**Završni rad**

**Pula, 2015.**

**SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI**  
**FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA "DR. MIJO MIRKOVIĆ"**  
**PREDDIPLOMSKI STUDIJ**

**SILVIJA DOBRICH BELANČIĆ**

**MJERENJE USPJEŠNOSTI**

**Završni rad**

**Broj indexa: 1887-E**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Kolegij: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Mentor: Prof. dr. sc. Marija Bušelić**

**Pula, ožujak 2015.**

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. PRAĆENJE I UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU ZAPOSLENIKA .....	3
2.1. Definiranje uspješnosti .....	3
2.2. Ciljevi praćenja radne uspješnosti .....	5
2.3. Kriteriji radne uspješnosti.....	6
2.4. Izvori informacija o uspješnosti .....	7
2.4.1. Manageri.....	8
2.4.2. Kolege .....	8
2.4.3. Podređeni.....	8
2.4.4. Samoocjenjivanje .....	9
2.4.5. Klijenti.....	9
2.4.6. 360 stupnjeva povratne veze .....	10
3. ORGANIZACIJSKI MODEL UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU.....	12
3.1. Namjena upravljanja uspješnošću .....	13
3.1.1. Strategijska namjena .....	13
3.1.2. Administrativna namjena.....	13
3.1.3. Razvoja namjena.....	13
3.2. Postupak mjerenja radne uspješnosti.....	14
3.2.1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti .....	14
3.2.2. Ocjenjivanje uspješnosti .....	15
3.2.3. Pružanje povratne informacije – razgovor o uspješnosti.....	16
4. METODE OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI .....	19
4.1. Usporedni pristup - metode uspoređivanja.....	19
4.2. Pristup temeljen na osobinama - Ljestvice procjene .....	20
4.3. Check liste (liste označavanja) .....	22
4.4. Pristup temeljen na ponašanju .....	22
4.5. Pristup temeljen na rezultatima .....	23
5. PROBLEMI I POGRJEŠKE PRI OCJENJIVANJU RADNE USPJEŠNOSTI.....	25
5.1. Uobičajene pogreške procjenitelja i politike procjene: .....	25
5.2. Načini smanjivanja pogrešaka procjenitelja.....	27

6. ZAKLJUČAK.....	28
Literatura .....	30
Popis slika .....	32
Popis tablica .....	32

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Silvija Dobrich Belančić, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 09.03.2015.

---

# 1.UVOD

Tema završnog rada je mjerenje uspješnosti, prvenstveno se misli na uspješnost ljudskog kapitala koji je ujedno i najvažniji čimbenik unutar organizacije i o kojem uvelike ovisi uspjeh same organizacije.

U novije vrijeme poduzeća na tržištu sve su više orijentirana na ostvarivanje profita, a kako su zaposlenici ti koji svojim angažmanom i radom uvelike doprinose pozitivnom ili negativnom trendu poslovanja poduzeća fokus managera je danas više nego ikad usmjeren upravo na njih, odnosno, na njihove radne performanse, prodajne i komunikacijske vještine, znanja i ostalo. Kako bi manageri uspješno razvijali svoje zaposlenike uvedeni su brojni modeli mjerenja uspješnosti radne učinkovitosti.

Mjerenje uspješnosti daje širu sliku manageru, odnosno, nadređenom a nadalje i vlasniku poduzeća o kvaliteti ljudskog kapitala kojim poduzeće raspolaže. Vrlo je važno stoga da mjerenje uspješnosti, a kasnije i ocjenjivanje iste bude što je moguće objektivnije, kako bi se na pravedan i odgovarajući način nagradilo zaposlenike koji svojim radom doprinose uspjehu poduzeća i suprotno tome, kako bi se ukazalo na potrebu korekcije ponašanja i stavova onim zaposlenicima koji se svojim radom nisu istaknuli.

Cilj ovog rada je dati uvid u proces mjerenja uspješnosti i istaknuti važnost njegove primjene u poduzeću, kao i opisati sam postupak mjerenja uspješnosti i predstaviti metode koje se pri tome koriste s posebnim naglaskom na pogreške koje se kroz taj zahtjevan proces mogu pojaviti i načine njihova eliminiranja.

Rad se sastoji od šest poglavlja, od kojih se prvo poglavlje odnosi na uvodni dio u kojem je dan kratak osvrt na temu samog rada i opis sadržaja po poglavljima.

U drugom poglavlju definirana je radna uspješnost, navedeni su ciljevi mjerenja radne uspješnosti te je pojašnjena međuovisnost ciljeva pojedinaca i organizacijskih ciljeva, nadalje, opisani su kriteriji radne uspješnosti: strategijsko podudaranje, valjanost, pouzdanost, prihvatljivost i specifičnost te su spomenuti različiti izvori informacija o uspješnosti.

U trećem poglavlju prikazan je organizacijski model upravljanja radnom uspješnošću te su navedene i pojašnjene tri namjene upravljanja uspješnošću: strategijska, administrativna i razvojna namjena. Također, u istom poglavlju fokus je na samom postupku mjerenja uspješnosti koji se ovisno o djelatnosti poduzeća provodi jednom ili više puta u godini. Postupak mjerenja uspješnosti sastoji se od tri koraka koji su posebno obrađeni.

Četvrto poglavlje bazira se na metodama mjerenja uspješnosti, te su u istom razrađena četiri glavna pristup mjerenju uspješnosti, usporedni pristup, pristup temeljen na osobinama, na ponašanju, pristup temeljen na rezultatima te dodatno check liste. Također, navedene su i pojašnjene različite metode unutar svakog pristupa.

U petom poglavlju naglasak je na najčešćim pogreškama i problemima koji se mogu javiti prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti a koji mogu biti subjektivni ili objektivni. Također istaknuti su najučinkovitiji načini za ublažavanje ili izbjegavanje istih.

Konačno, u zadnjem šestom poglavlju slijedi zaključno razmatranje i stavovi do kojih se došlo obrađujući temu, kroz proučavanje literature navedene na samom kraju rada.

Prilikom obrade teme korištena je domaća i strana literatura te članci i radovi objavljeni na internetu. Od znanstvenih metoda korištene su induktivna metoda, metoda usporedbe, metoda sinteze te metoda deskripcije.

## **2. PRAĆENJE I UPRAVLJANJE RADNOM USPJEŠNOŠĆU ZAPOSLENIKA**

Praćenje i upravljanje radnom uspješnošću zaposlenika sastoji se od niza zadataka koji su u nadležnosti managementa ljudskih potencijala, danas, jedne od najvažnijih funkcija unutar poduzeća.

Radi boljeg uvida u tematiku u nastavku se navode neke ključne definicije.

Management ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka managementa i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.<sup>1</sup>

Praćenje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.<sup>2</sup> Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca.<sup>3</sup> Procjena se može odvijati kroz neformalan razgovor između zaposlenika i njegovog nadređenog ili pak može biti postupak koji se odvija kroz više koraka.

Upravljanje radnom uspješnošću je proces kojim manageri osiguravaju da su sve aktivnosti i rezultati zaposlenika u skladu s postavljenim ciljevima organizacije.

Neke od prednosti dobrog sustava mjerenja uspješnosti jesu poticanje razvoja zaposlenika, nagrađivanje uspješnosti, jasno razumijevanje radnih zadataka te povratna informacija o postignutim rezultatima, odnosno o postignutoj uspješnosti.

### **2.1. Definiranje uspješnosti**

Uspjeh je pojam koji se može vrlo različito interpretirati, svaka osoba ima svoju percepciju uspjeha, može se reći da je uspjeh zapravo vrlo subjektivan pojam. U ovom radu fokus je na

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.16-17

<sup>2</sup> Ibidem, str.239

<sup>3</sup> Ibidem, str.505



poslovnom uspjehu, konkretnije, na uspjehu zaposlenika, njegovom značenju za organizaciju, mjerenju i u konačnici nagrađivanju istoga.

Za organizaciju uspjeh predstavlja ostvarenje zadanih ciljeva, odnosno, poslovanje koje generira dobit, međutim, to svakako nije jedini parametar prema kojem se mjeri uspjeh poduzeća. Uspješno poduzeće je ono u kojem postoji dobra radna klima, u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno te se posljedično maksimalno angažiraju oko ostvarenja planskih veličina i za to bivaju pravedno nagrađeni.

S druge strane, uspjeh za pojedinca koji je zadovoljan i motiviran na poslu kojeg obavlja može značiti ostvarenje postavljenih mu ciljeva, što mu može osigurati premještaj s dotadašnjeg radnog mjesta na bolje radno mjesto na istoj hijerarhijskoj razini ili napredovanje na višu hijerarhijsku razinu, na mjesto koje obuhvaća složenije poslove za obavljanje kojih će pojedinac biti i bolje plaćen. Najčešća alternativa premještanju je povećanje redovne plaće. Prilikom promišljanja o obliku nagrađivanja svakako treba voditi računa o motivacijskim faktorima svakog zaposlenika ponaosob.

Problemi koje je izrodila definicija uspjeha postali su očiti kad su se organizacije suočile s okruženjem koje je manje opraštalo i gdje rast nije mogao sakriti pogreške koje su postajale sve skuplje<sup>4</sup>. Međutim, organizacije imaju ogromnu sposobnost određivanja uspjeha za svoje članove<sup>5</sup>.

Uspjeh pojedinca često je definiran unutar organizacije kako bi se mogao adekvatno priznati i nagraditi, te na taj način djelovati kao uspješan motivator za pojedinca koji je uspjeh postigao, ali i za ostale sudionike unutar organizacije<sup>6</sup>.

Poduzeća koja znaju prepoznati i nagraditi trud, odgovornost, kreativnost i natprosječno zalaganje, poticanjem tih kvaliteta i osobina putem nagrađivanja uspješno odrađenog posla, ulažu u samog zaposlenika, te ga motiviraju za ostanak u tvrtki, ali je učinak pozitivan i za ostale zaposlene i može posljedično djelovati na privlačenje novih talentiranih i kvalitetnih radnika.

---

<sup>4</sup> Collins, G.C. Eliza ; Devanna, Mary Anne (1999). Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću. Zagreb, str 191.

<sup>5</sup> Ibidem, str.191

<sup>6</sup> <http://hrcak.srce.hr/71338> (posjećeno 03.01.2015.)

## 2.2. Ciljevi praćenja radne uspješnosti

Mjerenje uspješnosti zaposlenika ima za primarni cilj poboljšanje radne uspješnosti i ostvarivanje organizacijskih planova. Moralo bi se provoditi kontinuirano i više puta godišnje radi zadovoljstva kako poslodavca tako i zaposlenika.

Ostali ciljevi mjerenja uspješnosti jesu:<sup>7</sup>

- Osiguravanje poticajnog sustava nagrađivanja
- Utvrđivanje individualnih i organizacijskih potencijala
- Profesionalna orijentacija i raspoređivanje ljudi
- Utvrđivanje potreba i planova obrazovanja i usavršavanja
- Utvrđivanje razlika između sadašnjih i budućih potreba
- Razvoj individualne karijere i dr.

Kod ocjenjivanja ljudi treba obratiti pozornost na sljedeće elemente čovjekovih osobina:<sup>8</sup>

- Vrste sposobnosti – primarne mentalne (umne i organizacijske)
- Karakterne crte ličnosti – temperament i primarne ljudske osobine
- Etičke vrline ličnosti - načela i moralne navike ponašanja u međuljudskim odnosima
- Poslovna postignuća – planiranje, odlučivanje i kontrola, organiziranje i koordiniranje, uspješnost rada (ekonomičnost, rentabilnost i produktivnost), inteligencijski odnosi i vlastiti razvoj.

Praćenje uspješnosti od koristi je kako organizaciji tako i pojedincima, i dok organizacija kroz model praćenja uspješnosti dobiva povratnu informaciju o radnom učinku i kvaliteti svakog pojedinog zaposlenika, te zahvaljujući tim podacima zaposlenike može diferencirati i nad njima primijeniti različite modele nagrađivanja ili korekcije, zaposlenici s druge strane dobivaju povratnu informaciju o svom radu te naputke za daljnji razvoj karijere.

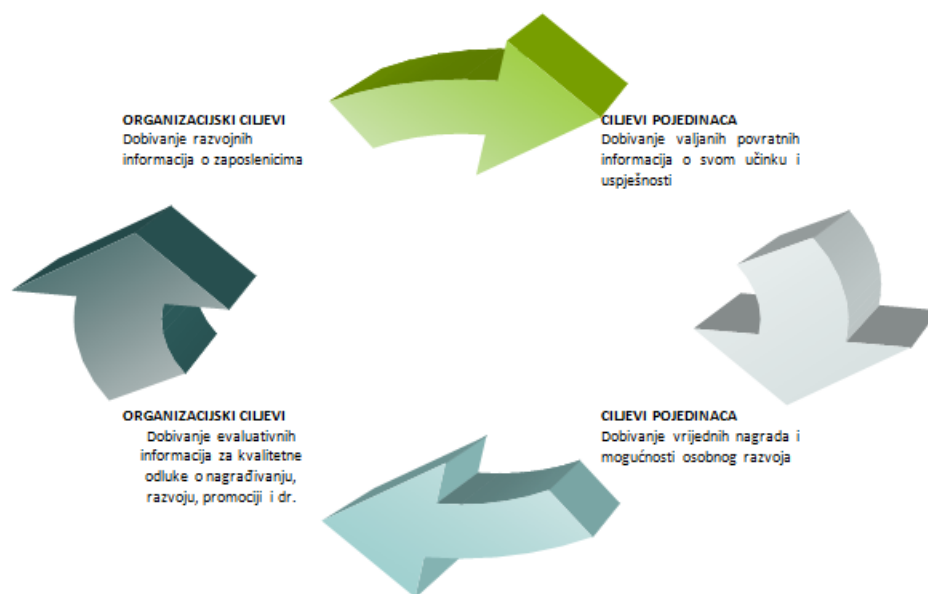
Može se stoga reći da su organizacijski ciljevi i ciljevi pojedinaca međusobno povezani, što je i prikazano na sljedećoj slici.

---

<sup>7</sup> Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga, str.700

<sup>8</sup> Vujić, V. (2004), Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka; Sveučilište u Rijeci, str.240

### Slika broj 1: Povezanost organizacijskih ciljeva i ciljeva pojedinaca



Izradila autorica prema Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga

### 2.3. Kriteriji radne uspješnosti

Kriteriji su standardi koji se mogu upotrijebiti kao mjerilo za postizanje uspjeha ili neuspjeha zaposlenika.<sup>9</sup> Bez jasnih kriterija proces valorizacije rada zaposlenika bio bi znatno otežan.

Najčešće korišteni kriteriji u većini poduzeća jesu: stručno znanje, vještine pismenog i usmenog izražavanja, sposobnost uočavanja i rješavanja problema, kreativnost i inovativnost, samostalnost i odgovornost u radu, spretnost pregovaranja, kvaliteta i planiranje rada, spremnost na promjene, timski rad i rad s novim zaposlenicima i sposobnost odlučivanja i motiviranja suradnika.<sup>10</sup>

Zaposlenici bi svakako trebali biti upoznati sa svim kriterijima temeljem kojih će njihov rad biti procjenjivan, a zadatak je nadređenog da ih s istima upozna.

<sup>9</sup> Robertson, I, Personnel selection and assessment, u: War, P. Psychology at work, London, Penguin books, str.128

<sup>10</sup> Vujić, V. (2004), Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka; Sveučilište u Rijeci, str.252

**Tablica 1. – Kriteriji mjerenja uspješnosti**

<b>STRATEGIJSKO PODUDARANJE</b>	Stupanj do kojeg sustav upravljanja uspješnošću potiče uspješnost u obavljanju posla koja se podudara s organizacijskom strategijom
<b>VALJANOST</b>	Stupanj do kojeg mjerenje uspješnosti procjenjuje sve relevantne aspekte uspješnosti. Da bi mjera uspješnosti bila valjana, ne smije biti nerealna ili manjkava.
<b>POUZDANOST</b>	Odnosi se na dosljednost mjere uspješnosti. Međuocjenjivačka pouzdanost važna je vrsta pouzdanosti, odnosi se na dosljednost među pojedincima koji procjenjuju uspješnost zaposlenika.
<b>PRIHVATLJIVOST</b>	Odnosi se na prihvaćanje mjere uspješnosti koja se koristi u organizaciji od strane zaposlenika. Vrlo je važan aspekt pravednosti (proceduralna, međuljudska i pravednost ishoda), odnosno vjeruju li zaposlenici kako se radi o pravednom sustavu.
<b>SPECIFIČNOST</b>	Stupanj do kojeg mjera uspješnosti daje zaposlenicima određene smjernice o tome što se od njih očekuje i kako mogu ispuniti ta očekivanja.

Izradila autorica prema: Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga, str.280-283

## **2.4. Izvori informacija o uspješnosti**

Procjenitelj može biti osoba koja poznaje radno ponašanje i koja radno ponašanje neposredno prati. Glede izvora informacija o uspješnosti postoji više mogućnosti od kojih se neke u praksi koriste češće a neke rjeđe. U suvremeno doba organizacije sve češće koriste kupce, odnosno, korisnike usluga kao procjenitelje.

U ulozi procjenitelja mogu se naći:

- ✓ manageri
- ✓ kolege
- ✓ podređeni
- ✓ samoocjenjivanje
- ✓ klijenti

### **2.4.1. Manageri**

Manageri najčešće procjenjuju radnu uspješnost zaposlenika, konkretnije, svojih podređenih. To je jedna od njihovih ključnih uloga unutar organizacije. Polazišna pretpostavka da imaju potrebno znanje o svim zahtjevima posla te da su im poznati standardi i očekivanja glede radne uspješnosti su obično opravdani, oni prate rad zaposlenika te provode završne ocjenjivačke razgovore s istima. Problem koji se može pojaviti kod procjenjivanja od strane managera je subjektivnost, odnosno favoriziranje pojedinih zaposlenika što svakako treba minimizirati.

### **2.4.2. Kolege**

Kolege su dobar izvor informacija o uspješnosti pogotovo na poslovima gdje manager nema mogućnost promatrati zaposlenika. Zaposlenici međusobno ocjenjuju jedni druge izuzev sebe. Slično kao i kod prethodnog izvora i kod ovog postoji mogućnost pristranog ocjenjivanja. Može doći i do stvaranja nepovjerenja među kolegama što posljedično može imati vrlo negativan utjecaj na radnu klimu. S druge strane kao prednost ovog izvora treba istaknuti povećanje objektivnosti ocjenjivanja radi puno većeg broja procjenitelja.

### **2.4.3. Podređeni**

Podređeni su važan izvor informacija o radu managera, odnosno, o njegovu postupanju prema podređenima. Uobičajeno je da se procjene vrše anonimno i od strane više podređenih kako bi bile što je moguće objektivnije. Podređeni najčešće procjenjuju neke od sljedećih managerskih vještina: timski rad, komunikacijske vještine, vodstvo, planiranje i razvoj ljudi i slično. To je način da manageri dobiju izravnu povratnu informaciju o svojoj uspješnosti od onih na kojima ju najizravnije manifestiraju.<sup>11</sup>

Prednost ovog kao i prethodnog izvora je objektivnost, budući da veći broj zaposlenika ocjenjuje jednu osobu, nadređenog.

---

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.535

#### **2.4.4. Samoocjenjivanje**

Samoocjenjivanje je izvor informacija od zaposlenika o samome sebi, odnosno o svom radu. Problem koji se može javiti kod samoocjenjivanja je napuhana procjena, pogotovo ako će se procjene koristiti za administrativne odluke (npr. za povećanje plaće), također, kod samoocjenjivanja zaposlenici su u slučaju loše uspješnosti često skloni istu pripisati vanjskim uzrocima (kolege, nadređeni).

Temeljna pretpostavka za povećanje objektivnosti i kritičnosti samoocjenjivanja jest da ljudi shvate da samoocjenjivanje uspješnosti ima ponajprije razvojnu svrhu i da želi unapređivati i poboljšavati, a ne kritizirati.<sup>12</sup> Samoocjenjivanje je najbolje koristiti prije ocjenjivačkog razgovora s nadređenim kako bi razgovor bio konstruktivan, te kako bi se manager i ocjenjivani mogli fokusirati na područja neslaganja.

#### **2.4.5. Klijenti**

Klijenti se sve više nalaze u ulozi ocjenjivača, koriste se kao dragocjen izvor informacija o uspješnosti organizacije i njezinih djelatnika. Oni su značajni akteri na tržištu, prodaja i pružanje usluga od strane poduzeća koja egzistiraju na tržištu usmjerene su na kupce, odnosno na njihove potrebe. Nezadovoljstvo od strane kupaca rezultirat će padom prodaje, stoga i ne čudi što velika većina poduzeća ulaže dodatne napore i financijska sredstva upravo na istraživanje njihovih želja i potreba.

Uobičajeni načini dobivanja ocjene vanjskih potrošača i klijenata su specijalizirani upitnici, telefonsko intervjuiranje, tajni kupci i druge standardne tehnike kojima se nastoji dobiti mišljenje o uspješnosti pojedinog zaposlenika, odjela ili organizacije kao dijela ukupne ocjene njihove radne uspješnosti.<sup>13</sup> Postoje dvije situacije u kojima je prikladno koristiti klijente kao izvor procjena zaposlenikove uspješnosti, prva je kada zaposlenikov posao zahtjeva izravno pružanje usluge klijentima ili povezivanje klijenata s drugim službama u tvrtki i drugo, procjene klijenata su prikladne kada tvrtka hoće sakupiti informacije da bi utvrdila koje proizvode i usluge klijenti žele.<sup>14</sup> Loša strana ovog oblika procjene jesu troškovi koje

---

<sup>12</sup> Ibidem, str.535

<sup>13</sup> Ibidem, str.536

<sup>14</sup> Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.288

iziskuje, a to su najčešće troškovi tiskanja, slanja upitnika, telefoniranje te troškovi za plaće radne snage koja vrši obradu prikupljenih podataka. Radi navedenog najčešće se provode jednom godišnje.

#### **2.4.6. 360 stupnjeva povratne veze**

360 stupnjeva povratne veze je sustav procjene radne uspješnosti pojedinca od strane svih gore navedenih procjenitelja. Omogućuje svakom pojedincu razumijevanje vlastite efikasnosti sa stajališta drugih, te mu pruža informaciju o tome što bi trebao poduzeti kako bi napredovao u svojoj karijeri. Također važno je naglasiti da korištenje navedenog sustava procjene smanjuje opasnost od diskriminacije jer kada povratna informacija o radniku dolazi iz više razolikih izvora, smanjuje se mogućnost diskriminacije u npr. rodnom, nacionalnom ili starosnom smislu<sup>15</sup>.

Povratna informacija koju zaposlenik prima daje mu uvid u vještine i ponašanja koja su tvrtki potrebna kako bi postigla svoju misiju, viziju i ciljeve, živeći svoje proklamirane vrijednosti.

Koristi od korištenja sustava 360 stupnjeva povratne veze<sup>16</sup>:

- ✓ Poboljšane povratne informacije, iz više izvora - puni krug informacija je definitivno poboljšanje u odnosu na jednosmjerno izvještavanje, npr. samo od strane nadređene osobe.
- ✓ Razvoj timova - omogućuje članovima timova efikasniji zajednički rad, članovi tima odgovorniji su jedni prema drugima jer dijele saznanje da će svaki član tima dati input o radu svakog drugog člana tima.
- ✓ Razvoj pojedinaca i organizacije - ovo je možda i najbolja metoda za razumijevanje osobnih ali i organizacijskih razvojnih potreba.
- ✓ Poboljšani odnosi s korisnicima - u procesu koji uključuje interne ili eksterne klijente, svaka osoba uključena u proces prima povratnu informaciju o kvaliteti svojih proizvoda ili usluga. Ovakva povratna informacija trebala bi poslužiti unaprjeđivanju kvalitete rada, pouzdanosti, pravovremenosti i razumijevanju kupaca/dobavljača.

---

<sup>15</sup> <http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69955/Upravljanje-kvalitetom-rada-postavljanje-i-ocjenjivanje-ciljeva/6/> (posjećeno 03.01.2015)

<sup>16</sup> Ibidem

Međutim, pored navedenih koristi postoji i mogućnost pojave problema sa stajališta zaposlenika i sa stajališta nadređenog, i dok se strah zaposlenika odnosi na mogućnost odmazde u slučaju davanja loše ocjene nadređenom, s druge strane nadređeni brine da će biti percipiran kao loš šef ukoliko svojim podređenima daje loše ocjene.

Kao i bilo koji drugi proces davanja povratnih informacija o nečijem radu, ova metoda može uvelike doprinijeti rastu i razvoju zaposlenih ali u najgorim primjerima, može i potkopati radni moral, uništiti motivaciju i uvelike obeshrabriti radnike u smislu bilo kakvoga pozitivnog napora<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Ibidem



### 3. ORGANIZACIJSKI MODEL UPRAVLJANJA RADNOM USPJEŠNOŠĆU

Ključnu komponentu i vitalan dio organizacije čine njezini zaposlenici, a o njihovim individualnim karakteristikama kao što su npr. prodajne vještine, komunikacijske sposobnosti, predanost prema poslu ovisi uspješnost same organizacije. Navedene karakteristike omogućuju im ostvarivanje objektivnih rezultata. Objektivni rezultati su mjerljivi, opipljivi rezultati rada i posljedica su ponašanja zaposlenika ili grupe.<sup>18</sup> I ponašanja i rezultati trebali bi biti povezani sa strategijom organizacije. Treba još naglasiti da na učinkovitost djelatnika mogu pozitivno ili negativno utjecati i određena situacijska ograničenja, organizacijska kultura i ekonomski uvjeti. Sve navedeno prikazano je na sljedećoj slici.

**Slika broj 2.: Model upravljanja uspješnošću u organizacijama**



Izradila autorica prema: Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.277

<sup>18</sup> Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.277

### **3.1. Namjena upravljanja uspješnošću**

Postoje tri vrste namjena sustava za upravljanje uspješnošću: strategijska, administrativna i razvojna namjena.<sup>19</sup>

#### **3.1.1. Strategijska namjena**

Aktivnosti zaposlenika trebale bi voditi ka ostvarenju organizacijskih ciljeva, a sve u skladu sa zadanom strategijom organizacije. Sam sustav upravljanja uspješnošću morao bi biti fleksibilan jer promjene strategija koje su danas sve učestalije radi turbulentnog okruženja zahtijevaju i promjenu rezultata, ponašanja i karakteristika zaposlenih.

#### **3.1.2. Administrativna namjena**

Informacije upravljanja uspješnošću organizacije koriste se prilikom donošenja administrativnih odluka, npr. o povećanju/smanjenju plaće, promocijama, otkazima, i ostalom. Budući da njihova ocjena direktno utječe na razvoj karijere i opstanak u organizaciji manageri trebaju biti realni i objektivni prilikom ocjenjivanja svojih podređenih.

#### **3.1.3. Razvojna namjena**

Razvojna namjena ima za svrhu razvoj zaposlenika koji su dokazali svoju učinkovitost i koji posjeduju kompetencije potrebne za obnašanje zahtjevnijih uloga od onih koje trenutno obnašaju. Namjene su učinkovitog sustava upravljanja uspješnošću povezati aktivnosti zaposlenika sa strategijskim ciljevima organizacije, iskoristiti valjane i korisne informacije u donošenju administrativnih odluka o zaposlenicima i pružiti zaposlenicima povratne informacije koje će im koristiti u razvoju.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibidem, str.279

<sup>20</sup> Ibidem, str.280

### 3.2. Postupak mjerenja radne uspješnosti

Postupak mjerenja radne uspješnosti je formalni postupak periodične analize i vrednovanja uspješnosti svih članova i postupak planiranja ciljeva i aktivnosti za njezino unapređenje i razvoj.<sup>21</sup>

Najčešće se provodi jednom godišnje, dok se kontrola izvršenja organizacijskih planova provodi na mjesečnoj, kvartalnoj ili polugodišnjoj razini ovisno o djelatnosti poduzeća.

Proces procjenjivanja uspješnosti sastoji se od tri bitna i međupovezana koraka:<sup>22</sup>

- Određivanje posla i kriterija uspješnosti
- Ocjenjivanje uspješnosti
- Pružanje povratne informacije – razgovor o uspješnosti.

#### 3.2.1. Određivanje posla i kriterija uspješnosti

Određivanje posla i kriterija uspješnosti prvi je korak u procesu mjerenja uspješnosti. Odnosi se na utvrđivanje svrhe posla i načina rada za sva radna mjesta a koji će doprinijeti ostvarenju organizacijskih ciljeva. Nakon što se utvrdi svrha i način rada potrebno je odrediti standarde radne uspješnosti. Postoji više različitih vrsta standarda ali u osnovi oni mogu biti kvalitativni (npr. dobar/loš) i kvantitativni (količinski i objektivno mjerljivi)<sup>23</sup>. Uz postavljene standarde zaposlenicima je lakše pratiti odrađuju li posao dobro ili ne. Standardi se najčešće odnose na već spomenutu kvalitetu i kvantitetu te na troškove poslovanja i vrijeme.

Na kraju slijedi postavljanje ciljeva. U literaturi se spominju SMART ciljevi (specific/specifični, measurable/mjerljivi, attainable/ostvarivi, realistic/realistični, timely/vremenski odredivi ), što podrazumijeva da postavljeni ciljevi u organizaciji budu specifični, odnosno, konkretni kako bi zaposlenici znali što se od njih očekuje, da budu mjerljivi kako bi manageri unutar organizacije mogli pratiti dinamiku njihova ostvarenja, da budu realistični i ostvarivi jer samo takvi ciljevi mogu djelovati motivirajuće na zaposlenike

---

<sup>21</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.510

<sup>22</sup> Ibidem, str.510

<sup>23</sup> Ibidem, str.511

te u konačnici da budu vremenski određivi, odnosno da budu zadani rokovi do kada je iste potrebno ostvariti. Dobro postavljene ciljeve mogu izuzetno motivirati na rad jer postizanjem zadanog cilja raste i samopouzdanje zaposlenika.

### 3.2.2. Ocjenjivanje uspješnosti

Radna uspješnost obuhvaća različite aspekte individualnog ponašanja koji nadilaze domete jednostavno mjerljivog individualnog učinka i daju doprinos uspješnosti odjela ili cijele organizacije, primjerice to su inicijativa, kreativnost, suradnja, prenošenje znanja, fleksibilnost, razvojni potencijal, kvaliteta vođenja, i slično, što je izrazito vezano uz organizacijsku uspješnost, ali se ne mora izražavati u izdvojeno promatranom individualnom učinku<sup>24</sup>.

Ocjenjivanje zaposlenika u organizacijama se provodi najčešće jednom godišnje, i to krajem kalendarske godine ili početkom godine za prethodnu, međutim, manageri prate dinamiku ostvarenja planova puno češće, na mjesečnoj, kvartalnoj ili polugodišnjoj razini.

Dinamika praćenja ostvarenja ovisi o veličini organizacije i o djelatnosti kojom se ista bavi. Stoga će se kod većih organizacija usmjerenih na prodaju praćenje uspješnosti odvijati češće u odnosu na male organizacije i one koje se bave nekom drugom djelatnošću.

Razlikuju se sintetički i analitički način procjenjivanja. Kod sintetičkog načina procjena se vrši na temelju jedne ocjene tj. na temelju općeg dojma, a obično se izražava ocjenama zadovoljio ili nije zadovoljio, dobar ili loš, ostaje na poslu ili dobiva otkaz, izvršio zadatak ili nije izvršio zadatak, a kod analitičkog procjenjivanja na temelju raščlambe na određene dijelove koji se procjenjuju pojedinačno (točnost, brzina, reklamacije, poštivanje, radno vrijeme, odanost, poštenje, štedljivost itd.) te se statističkim metodama dobije opća vrijednost radne uspješnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem, str.514

<sup>25</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_16.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_16.pdf) (posjećeno 10.01.2015.)

Najčešći parametri koji se uzimaju u obzir prilikom ocjenjivanja zaposlenika su sljedeći: kvaliteta rada, obujam izvršenog posla, kolegijalnost i kooperativnost s ostalim kolegama na poslu, samostalnost u radu, poznavanje procesa i tehnologije rada, intuitivnost, inicijativnost, osobine ličnosti, prilagodljivost na promjene, spremnost na učenje, želja za napredovanjem, osobni stav prema poslu i prema nadređenom, spremnost u prihvaćanju odgovornosti, samopouzdanje, ambicioznost, optimizam i sl.

Treba naglasiti da svi navedeni parametri nemaju jednaki intenzitet i vrijednost i da ponajprije o samoj organizaciji odnosno, o visokom managementu ovisi koji će parametri biti ključni a koji od manje važnosti kod ocjenjivanja radnika.

Pokazatelji uspješnosti nisu jednaki ni za sve organizacijske jedinice unutar poduzeća, što je prikazano na donjoj slici.

**Tablica 2: Pokazatelji uspješnosti nekih organizacijskih jedinica**

MARKETING	LJUDSKI POTENCIJALI	FINANCIJE
Povećanje tržišnog udjela	Stopa fluktuacije	Rentabilnost vlastitog kapitala
Povećanje prihoda od prodaje	Broj povreda	Godišnja stopa prihoda
Uspjeh marketinške kampanje	Broj ljudi uključenih u obrazovne procese	Udjel duga u kapitalu
Točnost predviđanja	Broj izgubljenih radnih dana	Koeficijent obrtaja kapitala

Izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.513

Uzimajući u obzir gore spomenute parametre nadređeni kreira opisnu ocjenu za svakog njemu podređenog zaposlenika. Po završenoj evaluaciji slijedi pružanje povratne informacije zaposleniku.

### **3.2.3. Pružanje povratne informacije – razgovor o uspješnosti**

Povratna informacija je spremnost otvorenog iznošenja informacija ili mišljenja o tome je li i koliko nešto uspješno, sastavni je dio svakodnevne komunikacije, formalne i neformalne, poslovne i privatne<sup>26</sup>. Nakon analize godišnjih rezultata organizacije, odnosno, nakon što je izmjerena ukupna uspješnost na godišnjoj razini te pojedinačna uspješnost svakog zaposlenika

<sup>26</sup> [http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o\\_nama/press\\_kutak/poslovni\\_savjetnik\\_2007\\_8.pdf](http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o_nama/press_kutak/poslovni_savjetnik_2007_8.pdf) (posjećeno 10.01.2015.)

manageri su zaduženi za davanje povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada, te o njihovom doprinosu u ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Razgovor o uspješnosti je svrhovit razgovor između ocjenjivača i ocjenjivanog koji ima za cilj:

- motivirati radnika
- naglasiti radniku koje kompetencije su mu dobro razvijene te koje je potrebno dodatno razvijati
- postizanje dugoročnog razvoja radnika.

Radi se o veoma složenom procesu koji može biti vrlo stresan i za ocjenjivača i za ocjenjivanog. Manager bi prilikom ocjenjivanja trebao biti objektivan, trebao bi radniku pružiti sve relevantne informacije o njegovom radnom učinku te da ga potaknuti na daljnji trud i zalaganje. Povratna informacija dana na adekvatan način ima motivacijski efekt na radnika da nastavi sa pozitivnim ponašanjima te da korigira eventualna nepoželjna ponašanja. Treba se temeljiti na onome što i kako se radi te na onome što treba promijeniti, nikako se ne smije temeljiti na ličnosti ili vrijednosnom sustavu radnika.

Manageri mogu primijeniti jedan od tri pristupa na sastanku o povratnoj informaciji:<sup>27</sup>

- „*reci i prodaj*“ – manageri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili te potom opravdavaju svoju ocjenu
- „*reci i slušaj*“ – manageri kažu zaposlenicima kako su ih procijenili te puštaju zaposlenike da se izjasne vezano uz dobivenu ocjenu, odnosno da iznesu svoj stav
- „*rješavanje problema*“ – manageri i zaposlenici zajedno rade na rješavanju problema uspješnosti kroz uzajamno poštivanje i ohrabrivanje.

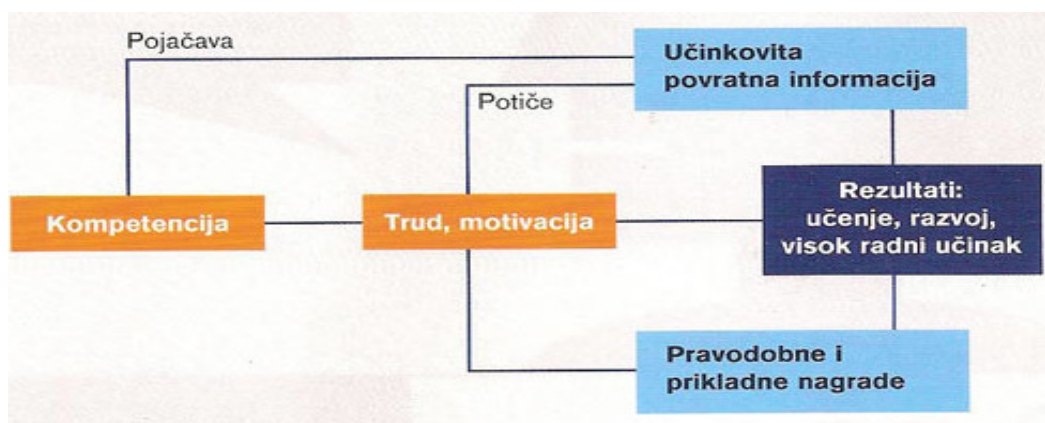
Tijekom ocjenjivačkog razgovora treba eliminirati sve moguće izvore prekida (npr. telefon) s ciljem postizanja ugodne atmosfere. Razgovor treba voditi u pozitivnom ozračju. Komunikacija mora biti dvosmjerna, monopoliziranje rasprave od strane ocjenjivača nije poželjno, radnika treba potaknuti da aktivno sudjeluje u razgovoru i predloži rješenja koja će dovesti do poboljšanja njegova radnog učinka

---

<sup>27</sup> Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.277

Zaposlenike koji su ostvarili dobre rezultate treba nagraditi i poticati da nastave dobru praksu, a prema neuspješnim zaposlenicima treba primijeniti drugačiji pristup. Nije poželjno razgovor usmjeriti isključivo na loš rezultat jer se time posljedično djeluje na pad samopouzdanja i rast nezadovoljstva kod zaposlenika, naprotiv, kritike bi trebalo minimalizirati i usmjeriti se na rješavanje problema koji su uzrok loših rezultata. Također, kod manje uspješnih zaposlenika korisno bi bilo češće tokom godine provoditi kontrolu dinamike ostvarenja rezultata, ohrabriti ih i pohvaliti segmente rada u kojima su dobri.

**Slika broj 3.: Utjecaj povratne informacije na radni učinak**



Izvor:[http://www.artisrei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o\\_nama/press\\_kutak/poslovni\\_savjetnik\\_2007\\_8.pdf](http://www.artisrei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o_nama/press_kutak/poslovni_savjetnik_2007_8.pdf)

Što dobiva radnik?<sup>28</sup>

1. Informacije o vlastitom radnom učinku i uspješnosti
2. Osvještavanje i razumijevanje vlastitog ponašanja te utjecaja na ponašanje drugih zaposlenika (što i kako radi, kako to utječe na druge, što drugi osjećaju, misle...)
3. Mogućnost učenja i daljnjeg profesionalnog i osobnog razvoja.

Ukoliko djelatnik nema povjerenje u svog nadređenog, nije zadovoljan povratnom informacijom i posljedično je ne prihvaća ona neće biti motivator, odnosno, neće dovesti do željene promjene. Ako manager stvori pozitivno okruženje i radnu klimu, ima otvoren stav, dostupan je svojim podređenima, ima razvijenu empatiju i demokratski pristup u vođenju stupanj nezadovoljstva od strane zaposlenika biti će sveden na minimum.

<sup>28</sup> [http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o\\_nama/press\\_kutak/poslovni\\_savjetnik\\_2007\\_8.pdf](http://www.artis-rei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o_nama/press_kutak/poslovni_savjetnik_2007_8.pdf)  
(posjećeno 12.01.2015)

## 4.METODE OCJENJIVANJA RADNE USPJEŠNOSTI

Radna uspješnost zaposlenika najčešće se procjenjuje nekom od poznatih metoda procjene radne uspješnosti koje se međusobno razlikuju po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i drugom.

### 4.1. Usporedni pristup - metode uspoređivanja

Metode uspoređivanja kao što im i sam naziv kaže temelje se na uspoređivanju radne uspješnosti pojedinca sa uspješnošću drugih zaposlenika unutar organizacije.

Poznate su sljedeće metode uspoređivanja<sup>29</sup>:

- *Metoda rangiranja*

je najstarija, najjednostavnija i najčešće korištena metoda koja se može koristiti u organizacijama s manjim brojem zaposlenih (od 10-20). Provodi se na način da manager poreda članove svog tima prema radnoj uspješnosti od najuspješnijeg do najneuspješnijeg zaposlenika. Najčešće se najprije odabiru najbolji i najgori zaposlenik pa se istom logikom rangiraju preostali zaposlenici. Iako se radi o poprilično jednostavnoj metodi uspoređivanja problem kod primjene iste može se pojaviti prilikom rangiranja zaposlenika u srednjem djelu ranga.

- *Metoda uspoređivanja u parovima*

je takva metoda kod koje manager vrši usporedbu zaposlenika sa svakim drugim zaposlenikom unutar organizacije prema radnoj uspješnosti. Jednostavna je za provedbu samo ako se primjenjuje na malom broju zaposlenika.

- *Metoda prisilne distribucije*

primjenjiva je kod većeg broja zaposlenika i kad se može pretpostaviti da radna uspješnost zaposlenih odgovara normalnoj distribuciji. Procjenitelj raspoređuje ocjenjivane u nekoliko

---

<sup>29</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.519-521



kategorija radne uspješnosti (najčešće 5) i svaka kategorija ima unaprijed određen postotak onih koji se u nju mogu svrstati. Kategorije mogu biti razvrstane prema uspješnosti: iznimni, izvrsni, iznadprosječni, prosječni i ispodprosječni zaposlenici.

#### 4.2. Pristup temeljen na osobinama - Ljestvice procjene

Ljestvice procjene najpopularnija su metoda procjenjivanja radne uspješnosti, one spadaju u kategoriju metoda koje ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijima radne uspješnosti.<sup>30</sup>

Unaprijed su poznate osobine koje određuju uspješnost u poslu (inicijativa, vodstvo i natjecateljski duh) i zadatak je procjenitelja utvrđivanje prisutnosti tih osobina kod svakog pojedinog djelatnika. Razlikuju se:

- *Grafičke ljestvice*

su kontinuirane i diskontinuirane ljestvice koje za procjenu rabe kao oznake stupnja: crtice ili znakove, brojeve, verbalne oznake odnosno pridjeve (loš, ispodprosječan, prosječan, iznadprosječan, izniman)<sup>31</sup>. Najčešće se primjenjuju u praksi. Najpoznatiji primjer grafičkih ljestvica je ocjenjivanje učenika ocjenama od 1 do 5, gdje jedinica predstavlja nedovoljan učinak a petica izvrstan učinak. U nastavku su prikazana tri modela grafičkih ljestvica.

**Slika broj 4.: – grafičke ljestvice**

1) Potreba za nadzorom									
I					I				
Minimalna					iznimno velika				
2) Kvaliteta rada									
Loša		Ispodprosječna		Prosječna		Iznadprosječna		Iznimna	
I					I				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Inicijativa									
1		2		3		4		5	
Minimalna		mala		prosječna		visoka		iznimna	

Izradila autorica prema Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing, str.706

<sup>30</sup> Ibidem, str.520

<sup>31</sup> Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga, str.706.

- *Deskriptivne ljestvice procjene ili opisne ljestvice*

su mnogo objektivnije jer daju kraće ili detaljnije opise svake dimenzije uspješnosti i stupnjeva ljestvice za njezino ocjenjivanje. U ljestvicama se detaljno opisuje poželjno i nepoželjno ponašanje što olakšava procjenitelju prepoznavanje ponašanja zaposlenika kojeg ocjenjuje. Opisnim ljestvicama mnoge organizacije ocjenjuju<sup>32</sup> :

- ✓ Profesionalnu kompetentnost ( stupanj posjedovanja stručnog znanja)
- ✓ Poslovnu kompetentnost (opće poznavanje vrijednosti i poslovanja organizacije, poslovnu orijentaciju i ostalo)
- ✓ Interpersonalnu kompetentnost (sposobnost uspješnog komuniciranja, vještine pregovaranja i kulturna osjetljivost).

**Slika broj 5.: Deskriptivna ljestvica za ocjenu stručnosti**

STUPNJEVI
<b>1. Ne pokazuje stručnost koju zahtjeva posao</b>
<b>2. Osnovna stručnost</b>
2.1. Temeljna znanja i vještine
2.2. Identificira i rješava određene probleme koji zahtijevaju malo ili nimalo analize pri čemu rabi postojeće postupke, tehnike i metode
2.3. Razumije poboljšanja i promjene
2.4. Zahtjeva nadzor i usmjeravanje
<b>3. Prosječna stručnost</b>
3.1. Dobre stručne vještine i znanja
3.2. Određuje i rješava složene probleme koji zahtijevaju pažljiviju analizu i prilagodbu postojećih postupaka, tehnika i metoda
3.3. Aktivno pridonosi poboljšanjima i promjeni
3.4. Radi nezavisno
<b>4. Iznadprosječna stručnost</b>
4.1. Visoko razvijena znanja i vještine
4.2. Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju znatnu analizu i razvoj postojećih postupaka, tehnika i metoda
4.3. Vodi poboljšanja i promjene
4.4. Osigurava vodstvo i usmjeravanje drugih
<b>5. Iznimna stručnost</b>
5.1. Iznimna znanja i vještine
5.2. Istražuje i rješava kompleksne probleme koji zahtijevaju analizu dok rješenja traže inoviranje postupaka, tehnika i metoda
5.3. Inicira i vodi poboljšanja i promjene

Izradila autorica prema : Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing

<sup>32</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_16.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_16.pdf) (posjećeno 12.01.2015.)

### 4.3. Check liste (liste označavanja)

Check liste su uvedene ponajprije s ciljem smanjivanja subjektivnog faktora kod ocjenjivanja. Sastoje se od niza pozitivnih i negativnih tvrdnji koje opisuju različite oblike ponašanja na određenom poslu, a procjenitelj je zadatak da označi one koje najbolje odgovaraju zaposleniku koji je predmet ocjenjivanja.

Razlikujemo:

- ✓ *Liste slobodnog izbora* čine niz tvrdnji koje opisuju radno ponašanje važno za uspješno ili neuspješno obavljanje određenog posla, a zadatak je procjenitelja da slobodno izabere, odnosno označi sve one koje najbolje odgovaraju radnom ponašanju osobe koju procjenjuje.
- ✓ *Liste prisilnog izbora* sastoje se od niza skupina tvrdnji koje opisuju ponašanje vezano uz određen posao. Procjenitelj u svakoj skupini tvrdnji odabire onu koja najbolje odgovara i onu koja najmanje odgovara opisu ponašanja ocjenjivanog zaposlenika

### 4.4. Pristup temeljen na ponašanju

Pristup upravljanja radnom uspješnošću temeljen na ponašanju definira ponašanja koja zaposlenik mora pokazati da bi bio uspješan u poslu<sup>33</sup>.

Unutar navedenog pristupa razlikujemo sljedeće metode:

- *Kritični slučajevi* – metoda je koja je usmjerena na identifikaciju i bilježenje učinkovitog i neučinkovitog rada svakog zaposlenika.
- *Ljestvice ponašajnih očekivanja (BARS)* – temelje se na pristupu kritičnih slučajeva, na način da se prvo skuplja veliki broj kritičnih slučajeva koji se potom klasificiraju u dimenzije uspješnosti, a oni za koje se stručnjaci slože da predstavljaju određenu razinu uspješnosti, koriste se kao primjeri ponašanja.<sup>34</sup>
- *Ljestvice opažanja ponašanja (BOS)* – predstavlja varijaciju BARS-a, međutim za razliku od BARS-a koristi više kritičnih slučajeva te podrazumijeva da manager procijeni učestalost kojom je zaposlenik pokazao svako ponašanje tijekom razdoblja procjene.

---

<sup>33</sup> Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.288

<sup>34</sup> Ibidem, str.288

### Slika broj 6.: Ljestvica opažanja ponašanja (BOS) za dimenziju vođenja

<b>1.Pruža pomoć, obučavanje i vođenje tako da zaposleni mogu poboljšati svoju uspješnost</b>
gotovo nikad 1   2   3   4   5 gotovo uvijek
<b>2.Uključuje se u rad suradnika samo zbog kontrole</b>
gotovo nikad 1   2   3   4   5 gotovo uvijek
<b>3.Konzultira suradnike i traži ideje o tome kako poboljšati njihov posao</b>
gotovo nikad 1   2   3   4   5 gotovo uvijek
<b>4.Prenosi važne informacije suradnicima</b>
gotovo nikad 1   2   3   4   5 gotovo uvijek
<b>5.Pohvaljuje suradnike za stvari koje dobro naprave</b>
gotovo nikad 1   2   3   4   5 gotovo uvijek

Izradila autorica prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing

#### 4.5. Pristup temeljen na rezultatima

Pristup temeljen na rezultatima usredotočuje se na upravljanje objektivnim, mjerljivim rezultatima posla ili radne grupe.<sup>35</sup> Manageri ocjenjuju rad zaposlenika temeljem njihovih ostvarenih rezultata.

*Upravljanje pomoću ciljeva (MBO)* - je sveobuhvatni sustav upravljanja usmjeren na djelotvorno ostvarivanje organizacijskih i individualnih ciljeva. Funkcionira na način da top menadžment donosi strateške ciljeve za sljedeću godinu te ih spušta na srednji menadžment, a oni ga prenose na sljedeći niži sloj menagementa. Ciljevi se definiraju na SMART način( Specifični, mjerljivi, prihvatljivi, realistični, vremenski određeni) i moraju biti poznati svakom zaposleniku. Nema fokusiranja na osobine ili ponašanje zaposlenika, osim onih koji se odnose na ostvarenje ciljeva. Rezultati su ono što je važno. Zaposlenici su savjetovani od strane menadžmenta, kako ostvariti svoje ciljeve. Iako menadžment ne diktira ciljeve

<sup>35</sup> Ibidem, str.292

pojedinka, on je odgovoran, budući da pojedinačni ciljevi moraju nadopunjavati dobro definirane organizacijske ciljeve<sup>36</sup>.

Upravljanje pomoću ciljeva ima tri temeljne uloge<sup>37</sup>:

1. Ciljevi i njihovo ostvarivanje objektivni su pokazatelj radne uspješnosti, a time su osnova za nagrađivanje, distribuiranje i diferenciranje materijalnih i drugih nagrada zaposlenima.
2. Ono samo po sebi, kao proces i strategija menadžmenta, ima nezavisni motivacijski potencijal i djelovanje jer integrira, praktično operacionalizira i primjenjuje dvije provjerene strategije motiviranja: postavljanje ciljeva i participaciju zaposlenih u tome.
3. Ono nužno vodi obogaćivanju posla. Upravljanje ciljevima znači ujedno i delegiranje mnogo ovlasti i odgovornosti za postizanje rezultata izvršiteljima posla, te zamjenjuje kontrolu samokontrolom.

*Sustav mjerenja i procjene produktivnosti* – ima za cilj motivirati zaposlenike da povećaju razinu produktivnosti. Sastoji se od 4 koraka<sup>38</sup>:

1. Ljudi u organizaciji prepoznaju proizvode, ili niz aktivnosti ili ciljeve koje organizacija želi postići
2. Osoblje definira pokazatelje proizvoda
3. Osoblje utvrđuje ovisnost između količine pokazatelja i razine procjene povezane s tom količinom
4. Razvija se sustav povrata informacija koji zaposlenicima i radnim grupama pruža informacije o njihovoj razini uspješnosti po svakom pokazatelju.

---

<sup>36</sup> [https://www.google.hr/url?url=https://bib.irb.hr/datoteka/555405.DIPLOSMKI\\_final.doc&rct=j&q=&esrc=s&a=U&ei=E06xVMSVAqWjyAPgq4GICQ&ved=0CBIQFjAA&sig2=9fFZuxBrDnUQtLucQG1V6Q&usg=AFQjCNH9-sXuDqngol1Vu5hCg8Wt2KR\\_g](https://www.google.hr/url?url=https://bib.irb.hr/datoteka/555405.DIPLOSMKI_final.doc&rct=j&q=&esrc=s&a=U&ei=E06xVMSVAqWjyAPgq4GICQ&ved=0CBIQFjAA&sig2=9fFZuxBrDnUQtLucQG1V6Q&usg=AFQjCNH9-sXuDqngol1Vu5hCg8Wt2KR_g) (posjećeno 12.01.2015.)

<sup>37</sup> Buntak, K; Droždek, I; Kovačić, R., (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Posjećeno na: <http://hrcak.srce.hr/file/149147>

<sup>38</sup> Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.288

## 5.PROBLEMI I POGRJEŠKE PRI OCJENJIVANJU RADNE USPJEŠNOSTI

Prilikom mjerenja i ocjenjivanja uspješnosti zaposlenika mogu se javiti razni objektivni i subjektivni problemi i pogriješke. Objektivni problemi su vezani za sam sustav praćenja radne uspješnosti i njegove elemente, na primjer, način postavljanja ciljeva/standarda uspješnosti ili vrstu instrumenata za praćenje, dok su subjektivni vezani za pojedince koji sudjeluju u procesu praćenja radne uspješnosti, kako procjenjivače tako i procjenjivane.<sup>39</sup>

### 5.1. Uobičajene pogriješke procjenitelja i politike procjene:

Uobičajene pogriješke koje se javljaju kod procjenjivanja radne uspješnosti jesu:<sup>40</sup>

1) *Sličnosti* – pogriješka sličnosti temelji se na tendenciji procjenitelja da zaposlenike procjenjuje na temelju sličnosti sa sobom, a kako je većina ljudi sklona sebe smatrati učinkovitim, te ukoliko su drugi poput njih (rasa, spol, porijeklo, stavovi ili vjerovanja) pretpostavljaju da su i oni učinkoviti.

2) *Kontrast* – javlja se kada procjenitelj ocjenu temelji na usporedbi ocjenjivanog sa drugim zaposlenicima umjesto prema objektivnim standardima. Može se tako dogoditi da dobar i kompetentan zaposlenik zbog svojih iznimnih kolega dobije nižu ocjenu nego zaslužuje i obratno, da prosječan zaposlenik radi neuspješnih kolega dobije višu ocjenu nego zaslužuje. Može se stoga zaključiti da ocjenjivani mogu biti različito ocjenjivani ovisno o tome procjenjuju li se u kontekstu grupe ili sami.

3) *Distribucijske pogriješke* – rezultat su pogrešne sklonosti procjenitelja da koristi samo jedan dio ljestvice rangiranja, odnosno da bude preblag i svim djelatnicima daje dobre ocjene, odnosno da ima vrlo visoke kriterije i svim djelatnicima daje niske ocjene. Ocjenjivač može naginjati i središnjoj tendenciji te svrstati sve zaposlenike u sredinu ljestvice.

---

<sup>39</sup>Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga, str.708

<sup>40</sup>Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o., str.303

4) *Halo pogriješka* – subjektivna pogriješka do koje dolazi kada ocjenjivač na temelju jednog pozitivnog aspekta kod radnika pozitivno ocjeni i njegove ostale aspekte. Do toga najčešće dolazi kad se različite osobine ocjenjivanog procjenjuju na temelju mišljenja o osobi ili obrnuto da se na temelju jedne osobine stvara ukupan dojam o radniku.

5) *Sirena* – je pogreška obrnuta od halo pogriješke. Do nje dolazi kada ocjenjivač na temelju jednog negativnog aspekta uspješnosti sve ostale radnikove aspekte ocijeni negativno.

**Tablica broj 3.: Mogući problemi i pogriješke pri praćenju radne uspješnosti**

<b>OPĆI PROBLEMI I POGRIJEŠKE PRI PRAĆENJU RADNE USPJEŠNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negativni stavovi pri praćenju radne uspješnosti</li> <li>- Nerealni ili nejasni ciljevi/zadatci/standardi uspješnosti</li> <li>- Nametnuti ciljevi/zadatci/standardi uspješnosti</li> <li>- Nedostatak informacija o nečijem obavljanju posla</li> <li>- Općenito loši međuljudski odnosi između podređenih i nadređenih</li> <li>- Prerijetko praćenje rada, odnosno nepravodobno reagiranje na znatna odstupanja od dogovorenog</li> <li>- Ne predviđanje dovoljno vremena za provođenje razgovora o uspješnosti</li> <li>-</li> </ul>
<b>PROBLEMI I POGRIJEŠKE U INSTRUMENTU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loše ljestvice za ocjenjivanje</li> <li>- Ocjenjivanje istih kategorija za različite poslove, odnosno grupe poslova</li> <li>- Prevelik broj ciljeva/zadataka koji se prate</li> <li>- Isključivo kvantitativni, odnosno kvalitativni ciljevi/zadaci</li> </ul>
<b>PROBLEMI I POGRIJEŠKE PROCJENJIVAČA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatak znanja i vještina potrebnih za kvalitetno praćenje radne uspješnosti drugih</li> <li>- Kritika pojedinca, a ne učinjenog</li> <li>- Davanje svima dobrih/loših/prosječnih ocjena</li> <li>- Premale razlike između ljudi</li> <li>- Procjenjivanje prema sebi (slično ili različito)</li> <li>- Ocjenjivanje ljudi prema grupi koje su dio</li> <li>- Predrasude i stereotipi</li> </ul>
<b>PROBLEMI I POGRIJEŠKE PROCJENJIVANOG</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neprihvatanje procjenjivača/ocjenjivanja</li> <li>- Neuključivanje (aktivno) u one dijelove procesa praćenja uspješnosti u koje bi morao biti aktivno uključen (npr. postavljanje ciljeva, razgovor o uspješnosti)</li> <li>- Izrazita subjektivnost pri samoocjenjivanju</li> </ul>

Izradila autorica prema: Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga, str.708-709

Rezultati procjena vezani su uz karakteristike ocjenjivača koji može biti podložan pogreškama vezanim uz karakter, predrasude i ostale čimbenike koji utječu na formiranje percepcije i u konačnici ocjene.

## **5.2. Načini smanjivanja pogrešaka procjenitelja**

Postoji više načina za ublažavanje ili izbjegavanje pogreški pri procjenjivanju radne uspješnosti, a kako su one najčešće vezane uz ocjenjivača fokus bi trebao biti na obuci ili treningu istoga. Manageri stoga nerijetko u praksi prisustvuju razvojnim seminarima s ciljem jačanja rukovodnih kompetencija na kojima im između ostalog ukoliko za to ima potrebe budu predstavljene najčešće pogreške procjenjivanja s ciljem minimalizacije takvih pogreški u praksi.

Neki od ostalih najučinkovitijih načina za ublažavanje/izbjegavanje pogreški jesu:<sup>41</sup>

- ✓ Pozitivna organizacijska klima i kultura
- ✓ Svesmjerne i otvorene komunikacije
- ✓ Stalno praćenje rada
- ✓ Suradnja nadređenog i podređenog pri postavljanju ciljeva, praćenju njihova izvršavanja i ocjeni rada
- ✓ Unaprjeđivanje metoda i instrumenata za procjenu radne uspješnosti
- ✓ Trening procjenjivača
- ✓ Povratna informacija procjenjivačima koliko su uspješno proveli procjenu radne uspješnosti
- ✓ Uporaba više procjenjivača
- ✓ Horizontalno ocjenjivanje.

---

<sup>41</sup> Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga, str.709



## 6.ZAKLJUČAK

Kvalitetna radna snaga je ključ uspjeha i najdragocjeniji organizacijski resurs svakog poduzeća, resurs je to kojeg nije moguće kopirati, i stoga se slobodno može reći da kvalitetni zaposlenici predstavljaju glavnu konkurentsku prednost poduzeća na tržištu. Zbog navedenog, organizacije u novije vrijeme sve više vremena i novaca ulažu upravo u razvoj svojih kadrova kroz sustav upravljanja radnom uspješnošću.

Upravljanje radnom uspješnošću u domeni je managementa ljudskih potencijala, strateške funkcije u okviru koje top management stvara pretpostavke za visok stupanj zadovoljstva i motiviranosti zaposlenih radnika.

Proces mjerenja uspješnosti zahtjevan je postupak koji se sastoji od tri koraka, prvo je potrebno definirati svrhu posla i način rada za svako pojedino radno mjesto unutar poduzeća te odrediti kriterije radne uspješnosti s kojima moraju biti upoznati svi zaposlenici, drugi korak odnosi se na samo ocjenjivanje radne uspješnosti svakog pojedinog zaposlenika nakon čega slijedi posljednji treći korak a to je pružanje povratne informacije svakom zaposleniku ponaosob.

Jedan od važnijih ciljeva praćenja radne uspješnosti je svakako potreba za diferencijacijom radne snage unutar poduzeća, odnosno, utvrđivanjem potencijala i kadra bez kojeg se može. Sukladno tome, prepoznate potencijale je potrebno adekvatno nagraditi i zadržati a kadar koji nije ostvario zadovoljavajuće rezultate potrebno je dodatno motivirati i razvijati te potaknuti na veći doprinos

Mjerenje uspješnosti bi se trebalo provoditi u svim poduzećima najmanje jednom godišnje. Ishod mjerenja od velike je važnosti kako za managera tako i za zaposlenika, i dok manager mjerenjem dobiva uvid u kvalitetu ljudskog potencijala kojim poduzeće raspolaže, zaposlenik dobiva povratnu informaciju o svom radnom učinku. Postoji više metoda koje je moguće primijeniti za mjerenje uspješnosti a odabir metode će ovisiti o broju zaposlenika unutar poduzeća, djelatnosti poduzeća, jednostavnosti primjene i ostalom.

Nakon provedenog postupka ocjenjivanja, manager je zadužen za pružanje povratne informacije svakom zaposleniku ponaosob što može biti stresno za obje strane, zato je od

izuzetne važnosti stvoriti pozitivno ozračje, istaknuti sve dobre strane kod zaposlenika i minimalizirati kritike. Uspješnim zaposlenicima dodatni poticaj će zasigurno biti pohvala i priznanje za doprinos pred cijelim kolektivom, to će poslužiti i kao motivator preostalim djelatnicima. S druge strane isticanje neuspješnih radnika pred kolektivom treba izbjegavati jer bi se time dodatno srozalo njihovo samopouzdanje i motivacija.

Osim managera postoje i drugi izvori informacija o zaposlenicima a to su, zaposlenici sami (samoocjenjivanje), podređeni, kolege a u posljednje vrijeme sve se više u ulozi procjenitelja nalaze i kupci, odnosno korisnici usluga. Kupci su ključan izvor informacija kod uslužnih djelatnosti gdje je manageru teško procijeniti kvalitetu rada zaposlenika, posebno ako je isti dislociran.

Dobar sustav praćenja i mjerenja uspješnosti jedan je od preduvjeta uspjeha poduzeća, morao bi se temeljiti na planovima i propisima kako bi sam proces bio regularan, glavni akteri u procesu jesu rukovoditelji, oni imaju ključnu ulogu u navedenom sustavu te se od njih očekuje da prilikom ocjenjivanja budu objektivni, razumni i da prije svega djeluju motivirajuće na svoje podređene.

## Literatura

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), Management ljudskih potencijala. Zagreb; Golden marketing
2. Collins, G.C. ; Devanna, M. (1999). Izazovi menadžmenta u XXI. Stoljeću. Zagreb.
3. Gutić, D., Rudelj S. (2011), Menadžment humanih resursa u marketingu. Osijek; Grafika d.o.o.
4. Kanfer R., Chen G., and Pritchard R. D. (2008), Work motivation: Past, Present, and Future. Editors
5. Marušić, Sveto (2006), Upravljanje ljudskim potencijalima. 4. izd. Zagreb, Adeco
6. Milkovich, T.G., Newman J.M. (2006), Plaće i modeli nagrađivanja. Zagreb; Masmedia
7. Noe, R.A; Hollenbeck, J.R; Gerhart, B; Wright, M.P. (2006), Menadžment ljudskih potencijala. Mate d.o.o.
8. Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga
9. Vujić, V. (2004), Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka; Sveučilište u Rijeci
10. Sikavica, P; Bahtijarević-Šiber, F; Pološki Vokić, N. (2008), Temelji menadžmenta Zagreb, Školska knjiga

## Mrežni izvori:

1. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A. (2011). Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika. Posjećeno na: <http://hrcak.srce.hr/file/107059> (03.01.2015.)
2. Buntak, K; Droždek, I; Kovačić, R., (2013) Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Posjećeno na: <http://hrcak.srce.hr/file/149147> (03.01.2015.)
3. Donaldson, C.A., Performance management: Forced Ranking. Posjećeno na: [http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/Interventions/forcedranking\\_1.htm](http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/Interventions/forcedranking_1.htm)
4. Galić, H. (2011). Mjerenje performanci uspješnosti ICT djelatnika. Posjećeno na: [https://www.google.hr/url?url=https://bib.irb.hr/datoteka/555405.DIPLOSMKI\\_final.doc&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ei=E06xVMSVAqWjyAPgq4GICQ&ved=0CBIQFjAA&sig2=9fFZuxBrDnUQtlucQG1V6Q&usg=AFQjCNH9-sSxuDqngoL1Vu5hCg8Wt2KR\\_g](https://www.google.hr/url?url=https://bib.irb.hr/datoteka/555405.DIPLOSMKI_final.doc&rct=j&q=&esrc=s&sa=U&ei=E06xVMSVAqWjyAPgq4GICQ&ved=0CBIQFjAA&sig2=9fFZuxBrDnUQtlucQG1V6Q&usg=AFQjCNH9-sSxuDqngoL1Vu5hCg8Wt2KR_g)
5. Hakala, D. (2008). 16 Ways to Measure Employee Performance. Posjećeno na: <http://www.hrworld.com/features/16-ways-measure-performance-021908/>
6. Root, G., Methods of performance evaluation. Posjećeno na: <http://smallbusiness.chron.com/methods-performance-evaluation-1869.html>
7. Ružić, B., (2007). Povratna informacija – temelj za profesionalni razvoj. Posjećeno na: [http://www.artirei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o\\_nama/press\\_kutak/poslovni\\_savjet\\_nik\\_2007\\_8.pdf](http://www.artirei.hr/userfiles/hr/files/stranice/o_nama/press_kutak/poslovni_savjet_nik_2007_8.pdf)
8. Upravljanje kvalitetom rada - postavljanje i ocjenjivanje ciljeva <http://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/69955/Upravljanje-kvalitetom-rada-postavljanje-i-ocjenjivanje-ciljeva/6/>
9. Varga, M., (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Posjećeno na: <http://hrcak.srce.hr/71338>
10. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_16.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_16.pdf)

## **Popis slika:**

Slika br. 1: Povezanost organizacijskih ciljeva i ciljeva pojedinaca	6
Slika br. 2: Model upravljanja uspješnošću u organizacijama	12
Slika br. 3: Utjecaj povratne informacije na radni učinak	18
Slika br. 4: Grafičke ljestvice	20
Slika br. 5: Deskriptivna ljestvica za ocjenu stručnosti	21
Slika br. 6: Ljestvica opažanja ponašanja	23

## **Popis tablica:**

Tablica br. 1: Kriteriji mjerenja uspješnosti	7
Tablica br. 2: Pokazatelji uspješnosti nekih organizacijskih jedinica	16
Tablica br. 3: Mogući problemi i pogreške pri praćenju radne uspješnosti	26